

日本型経営と日本の経営者：経営学的アプローチ (経営力創成研究グループ)

著者	小椋 康宏
雑誌名	経営力創成研究
号	8
ページ	5-17
発行年	2012-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00003360/



日本型経営と日本の経営者

—経営学的アプローチ—

Japanese Way of Management and Top Management in Japanese Corporations —a management approach—

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小椋 康宏

要旨

本論文の目的は、日本型経営論の構築について、マネジメント・アプローチからその理論構造を明らかにするものである。この問題を解決するために、まず、山城章の日本的経営論の原理を明らかにする。次に、ジェイムス・C・アベグレンの「日本的経営論」を整理する。以上の研究が現代の日本型経営論にどのようなつながっていくかを明らかにする。

また、日本の経営者のなかから小倉昌男の経営実践学を取りあげ、経営者のリーダーシップ論を展開する。加えて経済同友会が理念として考える「グローバル時代のCSR—変化する社会の期待に応え、競争力を高める—」から、経営者のリーダーシップとアクションを取りあげる。最後に、日本型経営と日本の経営者に関し、マネジメント・アプローチからの経営実践論を展開する。

キーワード (Keywords) : 経営力 (management capability)、KAE の原理 (principles of KAE) 日本型経営 (Japanese Way of Management)、経営理念 (management idea)、経営リーダーシップ (management leadership)、終身雇用制 (lifetime employment)

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the theoretical framework of Japanese Management theory by management approach. Firstly, Dr. Akira Yamashiro's Japanese way of Management Principles is clarified. Next, Japanese management by Mr. J.C. Abegglen is clarified. I clarify whether these researches are related to Japanese way of management. I review principles of management practice and management leadership of the past CEO Masao Ogura in Yamato Transport Co. LTD. In addition, through "CSR in the Global Era -Meet the expectations of an ever-changing society and enhance competitiveness-" that Japan Association of corporate executives insisted as management ideas, I review management leaderships and management actions. Finally, I develop the principles of management practices by management approach.

1. はじめに

2012年の経営環境は、昨年からの経営環境の変化、特に東日本大震災、原発事故、タイ国における大洪水にともなう生産停止およびユーロの通貨不安など、今後の経営体の経営活動に重大な脅威をもたらしているといえる。このような経営環境の脅威は、日本企業にとって、日本的経営の経営実践に重要な問題提起を与えている。この十数年にわたる経営のグローバル化は、筆者の見解では、従来の「日本的経営から日本型経営」に展開した新しい日本流のマネジメント経営実践の必要性を日本企業の経営者につきつけてきたといえる。

われわれは、日本的経営を日本型経営として、その経営実践原理を考えてきた。日本型経営を検討する場合、日本の経営者が考える経営理念は研究者が整理した経営原理とどのような点でズレがあり、違いがあるかを検討することが重要である。とくに日本の経営者は今日の経営環境のなかでかならずしも経営原理を指針として適切な意思決定がなされていないようにも見受けられる。このような状況のなかでこれらの問題解決そのために、あらためて日本型経営を問題化することについては意味があると考ええる。また、われわれは、すでに日本型経営の枠組みと経営力の創成について、現代経営者の役割と CSR および対境理論を中心としながら、若干の研究を試みてきた¹⁾。また企業価値創造と現代経営者の経営理念について現代経営者の役割を通してその現代的意味を明らかにしてきた²⁾。本稿は、これらで展開した論文を補うものである。

ところで本稿では、まず経営学者であった山城章の日本的経営論および日本型経営論を現在の視点から再度、整理してみる。次に日本的経営あるいは日本型経営をとりあげるにあたり、長年にわたり日本企業の調査・研究をし、経営コンサルタント活動をし、日本的経営に精通してきたジェームス・C・アベグレンの日本的経営論を検討してみる。両氏の研究は、今日の日本型経営とくに筆者が構築しようとしている日本型経営の原理の基礎となる考え方を提供しているからである。

続いて、日本の経営者のリーダーシップ論として日本の経営者から小倉昌男の経営者論をとりあげ、検討する。加えて、小倉昌男のリーダーシップ論、経済同友会が最近提起したリーダーシップに関する考え方をとりあげる。最後に、筆者の日本型経営の考え方と日本型経営のリーダーシップ論を展開し、まとめとする。

2. 日本的経営論から日本型経営論

2.1 山城章の日本的経営論

山城章は、1982年出版の『経営学』³⁾において日本的経営に対する問題意識—問題点—を国際経営と関連を持たせながら、次の五点を指摘した。まず第一は、日本の経営が国際時代に通用しうるものであるかの問題意識である。この点について次のように説明する。「第一に、いまや国際時代において、わが国の経済はあきらかに、先進性と大国性をもって地位づけられてきたが、経営学的に考察して、

はたして日本の経営は、先進的かつ大国的でありうるかが問題となる。しかし、1980 年前後より、わが国の経営は、「日本に学べ」と外国人からむしろ模範にされている有様である。この先進的経営観、大国的経営観を経営学的にはいかに受け止め、理解して、経営を進めていくかが重大である。むしろこれを新しい危機として、反省の材料とし、先進国的危機に対応するこれからの経営を考えていかねばならない。追いつけ追い越せの模倣経営や、外国マネジメントの追随をやめ、まさに新しい道を新しい経営で乗り切る独創経営の時代到来を考え、新しい国際的経営を進めることが問題である（山城,1982,p.81）。」

第二は、現在の経営学が日本の企業の経営・管理にとどまっていた問題から国際的に通用しうる経営学への脱皮である。この点について次のように説明する。

「第二に、これまでの経営学は、日本のなかでの日本の会社・企業の経営や管理論にとどまっていた。今後は、ひろく国外の会社、多国籍化する現地法人の経営が重要となった。進出した外国現地での法人を経営するときの現地化経営・管理、日本の経営の伝統との調和関係など、国際的経営が、いまや日本の経営の今日的問題点である。経営者もこの経営のために、彼自ら、国際的経営者たる能力を身につけねばなくなる。経営学も、国際経営者プロの養成を重視せねばなくなる（山城,1982,pp.81-82）。」

第三は、多国籍企業研究の重要性を考え、現在行われている多国籍企業論ではなく、多国籍経営論の必要性を主張する。この点について、次のように説明する。

「第三に多国籍企業研究の重要性が問題である。しかし多国籍企業論に関する多くの著者は、企業としての多国籍企業の活動、巨大な怪物的資本支配などの過去の罪害の告発・非難に属するものが圧倒的である。経営学は、新しい経営体としての多国籍企業のこれからの経営活動を取りあげねばならない。すでにわが国の会社の多くが多国籍化している現状では、その将来の多国籍経営論は重要である（山城,1982,p.82）。」

第四は、日本的経営論の特性を国際経営論と比較経営研究として考えることの重要性を主張する。この点について次のように説明する。

「第四に、日本的経営論は、わが国の特性を検討するものとして、とかく国際経営論と関係なく論ぜられる。逆に国際経営論では、日本のことと無関係に外国を論ずれば足りるかの論法が多く見受けられる。しかしこの両者は一体として表裏関係を保ちながら論をすすめねばならない。日本の特殊は、外国を知ってこれと比較してのみ明らかとなる。国際経営論も、外国で外国人が外国の会社を経営することのみでなく、外国で、日本人が、日本流の経営のやり方、または現地流のやり方で経営することもすでに多い。二つはいつも関係させ比較しながら、比較経営研究として問題にするのである。両者は実践学的には別々な課題ではないのである（山城,1982,p.82）。」

第五は、日本的経営研究における経営文化の問題の重要性を主張する。この事について、次のように説明する。「第五に、経営文化の問題は日本的経営研究の大きな重要部分である。日本の文化を取りあげることにより、日本の経営が明らかになる。経営もまた文化だからである。経営を文化とみる見方や、マネジメント

をアート (art) とみる見方は、正統的なそして伝統的なマネジメント観である。経営学を自然科学のような純粋科学としてとらえる学問方法論では、経営は文化の問題はなく、むしろ「文明論」となろう。文化と文明の区別をしない議論もあるが、われわれは、文明を物質文明として、また文化を精神やこころの問題として実践学的に区別せざるをえない。経営学においてこれから経営文化論がきわめて注目されるべきである (山城,1982,p.82)。」

山城は以上の五点を問題意識として、次のように一貫して、日本的経営論への関心を次のように説明した。「日本人論、日本文化論などは、最近の流行ともいってよいほどの関心をひいた問題であったが、経営学についても昭和 51 年代にはいって、急速に、日本経営、日本的経営、日本経営学などの文献がまとめられ、体系的研究の道が開かれてきた。この実状をうけて、日本経営学会も、この日本的経営研究を昭和 52 年度、53 年度の 2 ヶ年連続する学会全体の共通論題として検討することになった。私は昭和 51 年 7 月『日本的経営論』(丸善、経営学全書 7 巻)を出版して、その研究方法について私見を公開し、タタキ台のつもりで、世の批判と積極的な見解をもとめたのであるが、学会のみならず、業界から非常な関心が起こり、研究も急速にすすめられている。しかし、いまだ、一致した見解に達する段階ではない。むしろ今後、相当の時間をかけ、徹底した究明のもとに、「われわれが」「われわれの経営学」を確立していかなければならない。マネジメント経営学では一般原理を主張し、これはむしろ国籍をこえるものである。われわれは、原理として、このようにユニバーサルな経営学を主張し、国籍なき経営学原理を主張し賛成するがゆえに、むしろ実践としては、日本的経営学を主張するのである (山城,1982,p.84)。」

このようにして、山城は、マネジメント・アプローチによる日本的経営論を展開するのである。

2.2 山城の日本的経営論—とくに ABCD の原理—から日本型経営論

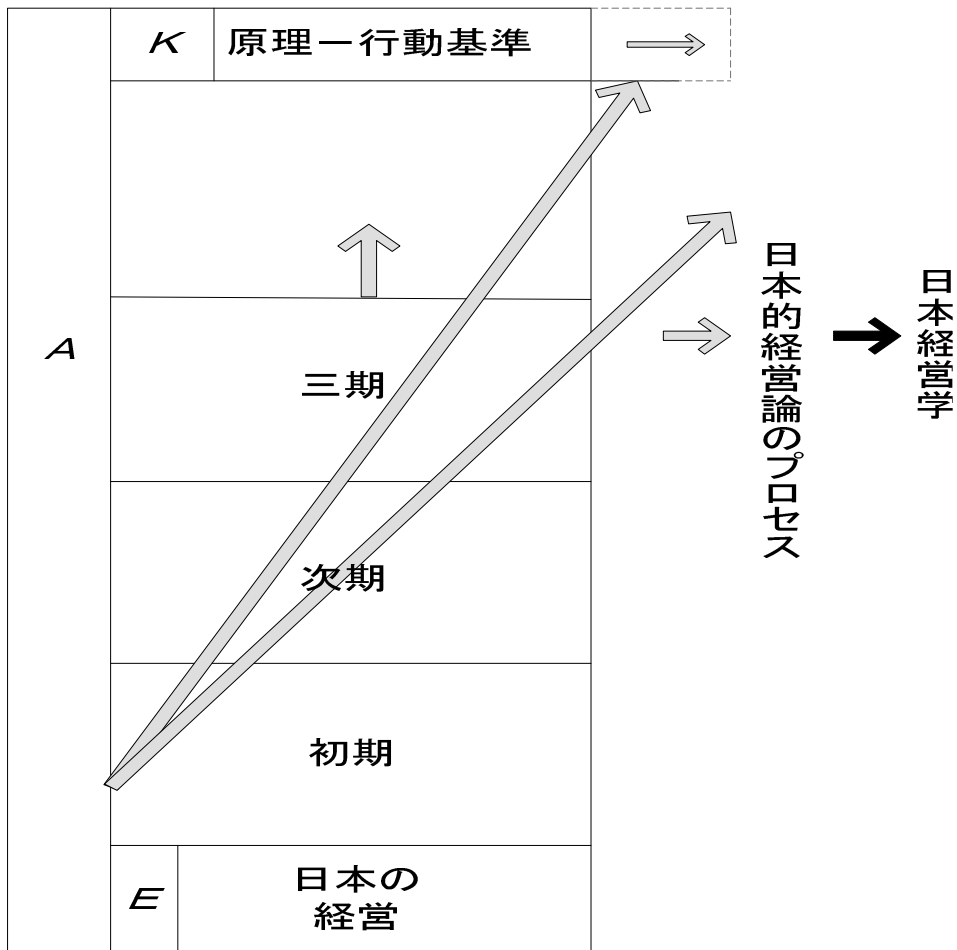
われわれは、日本型経営論を山城独自の日本的経営論—とくに ABCD の原理—のなかに求めることができる。そういった意味で、山城は日本的経営の実践を、

(1) KAE の原理、(2) 改質の長期計画原理 (3) ABCD の原理に要約して転化する。山城は次のようにいう。「KAE は実践学的研究方法論をあらわすものであり、実践経営学的に理解する日本的経営論もまた、この研究方式によって考える。

K は行動の原理 (principles) の知識 (knowledge) であり、E は日々体験 (experience) する実際の状態であるが、この E の現実、学問的には客体の多様と変化を明らかにし、これをふまえ、また、われわれの行為的实践をこの実際に即応するものたらしめねばならないが、しかも、この実践は行為主体がもつ能力 (ability) によって差が生ずるものであり、有用な実践 (A) は、E の多様と特性を配慮しながら、しかもこの特性に流されることなく、たえず、K の原理を指針とし、よりどころとしながら行動を逸脱せしめないだけでなく、A の方向へと改善していくのである。」また山城は次のようにいう。「日本的経営論で K としての原理とは、経営の一般原理としてのマネジメント論であり、E は『日本の経営』

の現実と伝統である。これは前項に示した。この日本の経営をふまえ、これを国際的なマネジメントを行動基準としながら、『日本的経営』というべき有能な体質改善（改質）を、長くまた深い配慮のもとにくまれた「体質改善の長期計画」にしたがい、着実に能力ある実践的な前進を計画に推進するのである（山城,1982,p.98）。」

図表 体質改善の長期計画



出所：山城（1982）p.98 より引用

山城によるこの体質改善の長期計画は図表 1 に示される。山城は、ABCD の原理を次のように説明する。「この実践的計画実現の有能さについては、能力発揮という無限の可能性の開発を意味し、定型化しがたいものであるが、私はこの実践（A）の内容を ABCD の原理で考える様式を主張した。A はマネジメントの行動原理にそのまま適応（accept）せしめうるもの、つまり、日本の現実を改善し、そのかわりに、新しい経営としてわれわれが受容・導入（accept）して日本的経

営化する課題や部分である。Bはいまだブラック・ボックス、ブラック・ホールにあるブラインドな目下検討中のものまたは懸案のものである。しかし日本の経営の改善の有能な努力が進捗するにつれ、多くのものはすでにマネジメント化(A化)され、したがって、Bの多くはAとして明瞭に改善・導入されていくが、しかしすでに十数年、長期の実践の努力をはらいながら、いぜんとして、また、ついに、これはAに改善されないままの「日本の経営」が多い。これはむしろマネジメント化することがいまだ「できない」ままの部分であるが、さらにいえば、これらは、改善『すべきでなく』、日本の経営の伝統を存続(continuity)せしめ、コンスタントなものとして維持・持続せしめる、Cだと考えることができる部分であろう。残存するものにはそれだけの理由があり、むしろ存在の意味と価値をもつ。これはわが国の特性(C=characteristics)とみるべきものではないか。これが特性だとすれば、この特性は、さらに有能な経営者能力によって「掘り下げ」充実させて、日本のものとして開発(development)Dをすすめるべきである。この特性(C)の開発(D)によってわが国特有な経営が生成し、また形成される。このDこそ、他の国、多数の国々と比較して日本経営学のもつ他と異なる特色であるとともに、他に優れた誇るべきものにも開発することができるであろう(山城,1982,pp.98-99)。」

以上のような説明から山城は、日本的経営論を日本型経営論としてプロフェッショナルである経営者・管理者の育成の経営実践論を追究することになる。

3. ジェームス・C・アベグレンの日本的経営論

3.1 アベグレンの日本的経営

ジェームス・C・アベグレンは、すでに、1958年に出版した『日本の経営』³⁾のなかで、日本の経営の本質的な特徴を①終身の関係(終身雇用)、②年功序列、③企業別組合であることを指摘した。これらの三つの特徴は、日本の文化的・社会的条件や制度および慣行によって支えられてきたものであることが理解できる。

ここでは、2004年に出版した『新・日本の経営』⁴⁾のなかで、日本的経営をどう考え、どう評価しているか、特に終身の関係(終身雇用)の問題にしばって考えてみることにする。アベグレンは、日本の会社を特徴づける日本的経営を次のようにいう。

「日本の会社を特徴づけている経営のあり方は、企業と従業員の関係を中心としており、日本的経営と呼ばれている。わたしは、1955年と56年に日本各地の大企業や中小企業を調査した結果に基づいて、日本的経営についてはじめて論じた。当時ですら、成功している企業では、日本文化に特有の性格に基づく従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎になっていることがはっきりしていた(アベグレン,2004,p.117)。」

「わたしは企業と従業員の社会契約を「終身の関係(lifetime commitment)」と名付けた。これが一般には『終身雇用制』と呼ばれるようになり、『終身の関係』とは少し意味がずれることになった。その後、終身雇用制(lifetime employment)

が日本語でも英語でも日本の雇用制度をあらわす標準的な用語として使われるようになった。よくあるように、当時の言葉は無視され、そこから作られた用語が一人歩きして、間違った印象をもたれるようになったのだ（アベグレン,2004,p.118）。」

アベグレンは、日本の会社の「終身雇用制は終わったのか」について次のように否定する。「わたしがはじめて日本の経営を調査した 50 年前と変わらないほど、終身の関係という社会契約が受け入れられ、守られていることが、どの事実をみても確認できる（アベグレン,2004,pp.119-120）。」

アベグレンは、パート・季節工・契約社員などの依存について次のようにいう。

終身の関係に基づく雇用関係が日本の雇用制度の中核にあることに変化はない。だが、日本の労働力のうち四分の一はこの制度の外側に位置しており、一般にパート従業員と呼ばれているが、実際には正社員以外のいくつもの形態で働いている。この現象は新しいものではない。パートは小売業や卸売業、営業部門やサービス部門で長い歴史をもっている。日本の製造業も古くから、正社員以外にパート、季節工、契約社員などに依存してきた（アベグレン,2004,p.128）。」

アベグレンは、労働者派遣事業の成長に関し、次のようにいう。

「雇用に対する日本企業の姿勢が大きく変化していることを示すのが、労働派遣市場の爆発的な成長である。日本では長く、自社の従業員を他社に派遣する人材供給事業は許可されていなかった。1986 年に労働者派遣法が制定され、他社への労働者派遣を事業として行うことができるようになった。当初は派遣業を行える業務がかぎられていたが、その後に着実に拡大し、2004 年の法改正によって製造業務も対象に加わった。派遣労働者の受け入れが日本企業にとって、期間が限定されているプロジェクトのために専門技術をもつ労働者を確保する手段になっていることは明らかである。派遣会社はスタッフの能力についてリスクを負い、人材の採用と管理のコストを負担する。派遣を受け入れる側にとっては、一時的なものになりうる業務を遂行するスタッフを正社員として雇う必要がなくなり、コストを大幅に削減できる（アベグレン,2004,p.131）。」

アベグレンは、日本の雇用制度の変化について次のようにいう。

「終身雇用の正社員を中心として、それを補完する人材を一時的に雇えるようになった。人材確保のこの新しい方法は、正社員の終身雇用に代わるものではない。日本企業の労務管理の柔軟性をさらに高める価値の高い要素がひとつ加わったのである。パート労働者の比率が高く、さらに上昇している点は一時的な現象にすぎない可能性もあるが、労働者派遣事業は定着したように思える（アベグレン,2004,p.132）。」

以上が、アベグレンによる日本の経営に関する考え方の要約である。

3.2 日本の経営における終身雇用制、年功序列制および企業内組合

アベグレンは日本の経営における終身雇用制の健在を次のように指摘し、続いて年功序列制および企業内組合についてふれる。

「日本の経営の第一の柱である終身雇用制はこのように健在であり、季節工な

どの期間従業員に代わって派遣労働者が登場するなど、周辺部分でいくつかの重要な動きがあるだけである。三本の柱のうち二番目の年功制は大規模な再設計の過程にあり、これがまだ終わっていない。

年功序列制について考えるとき、二つの点に留意しておくべきだろう。第一に、どの社会でも昇進と昇給にあたって年功を考慮するのが、一般的である。年齢が高い人ほど地位が高くなる傾向がある。(アベグレン,2004,p.135)。」

「全体として、日本企業で年功序列制の重要性は急速に薄れている。これは日本社会全体で長幼の序列が崩れてきたことによる動きであり、同時にこの傾向を強める動きでもあるように思える。人口の年齢構成が変化し、人間関係が希薄な郊外住宅地に住む核家族が増えている点も間違いなく、この動きを強める要因になっている。年長者に対してはいまでも、言葉と行動で敬意を示すのが普通だ。しかし老人が社会のなかで長老として特別な役割を果たす仕組みは弱まってきた(アベグレン,2004,p.137)。」

アベグレンは、日本の経営特徴である第三の柱、企業内組合について次のようにいう。

「企業内組合が、いわゆる日本的経営の第三の柱である。労働組合はひとつの企業の従業員で構成され、一部の管理職を除くすべての従業員が組合員になる。日本には職業別組合や産業別組合がほとんどなく、労働者は職種や職能ではなく、勤務している企業に帰属意識をもっている。この点でも英米流とはまったく対照的である(アベグレン,2004,p.138)。」

企業内組合制度にはじつのところ、正反対の二つの特徴がある。第一に、全従業員が一つの組合に所属している場合、労使交渉で組合の交渉力がきわめて強くなる。経営陣は複数の組合を競わせる方法を使えない。ところが第二に、組合がたとえばストライキを打って、力を最大限に行使をした場合、会社が打撃を受け、その結果、日本の雇用制度では、組合員全員が打撃を受けることになりかねない。企業内組合も、日本企業が共同体になっていて、全員が共通の利益のために協力する仕組みになっていることを示す一例でもある。この考え方はきわめて強力だ(アベグレン,2004,p.138)。」

「労使は対立するどころか、密接に協力しあっているのだ。経団連の会長は、「春闘」はもはや死語だと語った。賃上げをめぐる毎年きびしい交渉を行うことはなくなったからだ。労働組合の関心は賃上げから雇用確保に移り、そのためには労使が対立するのではなく協力する必要がある、実際にも協力している(アベグレン,2004,pp.139-140)。」

最後に、アベグレンは、日本経済新聞「経済教室」に、「再設計終えた日本企業」のテーマで寄稿したなかに、個人主義でなく帰属意識を重視する一文がある⁶⁾。日本的経営の大事な点は、個人主義ではなく、帰属意識を重視する。

「日本企業はいまなお社会的組織であって、単なる利潤追求マシンではない。企業の一義的な存在理由は、構成員の幸福と安全を守ることだ。日本は産業化の道を歩み始めたとき、大量の外国の技術を輸入した。だが、これらの技術を利用した企業は、あくまで日本の文化に根ざす価値観の上に成り立っていた。

そこで大切なのは、むきだしの個人主義ではなく組織への帰属意識である。すなわち「終身の関係 (lifetime commitment)」だ。これは、企業と社員が互いに義務を果たす関係を説明するため、1958年に著者が初めて使った言葉で、のちに「終身雇用制」と呼ばれるようになった。「終身雇用制」は終わったとマスコミは主張するが、多くの調査をみれば、以前とほぼ同じように雇用保障が続いていることは明らかだ。日本企業の基盤は社員なのである。もちろん資本は必要で、株主には配当が払われる。だが、それ以上の要求はほとんどできない。」

アベグレンが主張する日本的経営がうまくいくためには、筆者は、山城の経営学の方法論を基本においた「日本型経営論」の構築が必要であると考えている。

4. 現代経営者のリーダーシップ論

4.1 小倉昌男のリーダーシップ論

ここでは、小倉昌男の私の『経営学』の第3部をみてみよう。ここでは、小倉は、日本的経営の特徴の一つである年功序列主義の仕組みを否定している。小倉は次のようにいう。

「日本型組織の中で何よりいけないのは年功序列主義の仕組みである。年功序列は組織をピラミッド型にし、また実力主義の導入を妨げる。組織をフラット化し社内のコミュニケーションをよくする、そうなれば経営のスピードも速くなる。

一方、正確で公正な人事考課の制度を確立するのは至難の技だ。そこで私は部下の目で見た「下からの評価」と同僚による「横からの評価」を取り入れ、社員の人柄を評価することになっている。

企業が成長すれば、時と共に組織は肥大化し、官僚的になる傾向がある。経営者は常に組織の肥大化を防ぎ、活性化の道を探さなければならない（小倉,1999,p.261）。」

また小倉は、ピラミッド組織からフラットな組織への転換を主張する。

「年功序列のやり方を止めるためには、まず組織のピラミッドを崩す必要がある。組織をフラットなものにすれば、年功序列を取りたくても取れなくなる。極端なところ、役職を課長と部長だけにすれば、抜擢人事以外はなくなってしまう。

フラットな組織は、利益責任を第一線に近いところまで下げることを意味する。それによって、社内のコミュニケーションがよくなり、経営にスピードが出るとともに、第一線の社員にやる気が起きてくる。特にサービス業はフラットな組織が望ましい。小売業もそうである。

次に小倉は、人事考課の制度の重要性を指摘する。

「人事考課というのは非常に大事なものだ。社員が一生懸命働いているのは、自分の仕事を認めてもらいたいからである。そして社員の働きぶりを公正に評価し、昇進や昇給に反映することは、組織の活性化を図るうえで必要不可欠である。そこで考えたのは、「下からの評価」と、「横からの評価」。下からの評価は部下の評価、横からの評価とは同僚による評価である（小倉,1999,pp.269-270）。」

小倉は最後に、経営者の資質について「経営リーダー10の条件」として述べて

いる。

「私は、経営者には、「論理的思考」と「高い倫理観」が不可欠であると考えている。経営者は論理の積み重ねである。したがって、論理的思考ができない人に、経営者となる資格はない。また、経営者は自立の精神を持たなければならない。これまで護送船団を組んだ行政や政治家の力に守られてよしとする経営者がどれほど多かったことか。しかし今、社会はボーダーレス化が進んでおり、どこに競争相手がいるかわからない。常に論理的に考えて、攻める姿勢が必要なのだ。併せて経営者には高い倫理観を持ってほしい。社員は経営者を常に見ている。トップが自らの態度で示してこそ企業全体の倫理観も高まると、私は信じている（小倉,1999,p.271）。」

次に、小倉の経営リーダー10の条件をみていこう。

第一は、「論理的思考」である。（小倉,1999,p.272）

第二は、「時代の風を読む」である。（小倉,1999,p.274）

第三は、「戦略的思考」である。（小倉,1999,pp.275-276）

第四は、「攻めの経営」である。（小倉,1999,p.277）

第五は、「行政に頼らぬ自立の精神」である。（小倉,1999,p.280）

第六は、「政治家に頼るな自助努力あるのみ」である。（小倉,1999,p.281）

第七は、「マスコミとの良い関係」である。（小倉,1999,p.283）

第八は、「明るい性格」である。（小倉,1999,p.285）

第九は、「身銭を切ること」である。（小倉,1999,p.286）

第十は、「高い倫理観」である。（小倉,1999,p.288-289）

ここで取り上げた経営リーダー10の条件は、小倉が経営理念の実践活動に活かされたものであり、小倉のマネジメント・リーダーシップが問われた内容を持ったものといえる。このように、経営実践から生まれた小倉の経営に対する考え方が、経営実践学として、マネジメント・リーダーシップをとることができかどうかにかかっているといえる。われわれは、小倉のマネジメント・リーダーシップの推進力を評価したい。

4.2 経済同友会のリーダーシップ論

経済同友会は、2011年4月に、『グローバル時代のCSR—変化する社会の期待に応え、競争力を高める—』（経済同友会,pp.1-26）⁸⁾の報告書を発表した。このなかで経済同友会は、グローバル化の進展のなかで経営者が取り組む問題点を明らかにした。ここでは、経営者のリーダーシップをとアクションに関し、3つの宣言を行っている。それについて若干の検討を行うことにする。

(1) 宣言1：CSRを中核とした高付加価値経営・高効率経営・人材育成を推進する

- ①高付加価値経営：社会のニーズを取り込み、新たなビジネスモデルを創出する。
- ②高効率経営：社会との調和を重視した高効率経営を推進する。
- ③人材育成：多様な個人の力を束ねる資質を持ったグローバル・リーダーを育成する

④人材育成: ビジネスモデル創出の担い手となるイノベーション人材を育成する。

(2) 宣言 2 : 本業を通じた CSR を実践する

- ①自社の経営資源や強みが活かせる社会的課題を特定する
- ②ステークホルダーとの対話を通じた CSR を実践する
- ③情報開示を促進し、透明性の高い経営を行う
- ④社会の期待と自社の CSR のギャップを認識する
- ⑤CSR を企業経営の中核とし、PDCA を定着させる

(3) 宣言 3 : 市民や市民社会との連携により CSR 活動を推進する

- ①企業は広く市民を巻き込んで、CSR 活動に取り組む
 - ②企業は、社会を担う NPO・社会起業家の役割を理解し、支援する
 - ③経営者は、社員の市民社会への参加を促し、社会のために働く意識行動を図る
- 最後にグローバル時代の個人の社会的責任について、経済同友会は次のように整理する。

「情報技術革新は、グローバル化をより進展させ、個人の国境を超えた自由な活動を可能にしている。また、グローバルな企業競争においても、グローバル人材を巡る人材獲得競争は加速しつつあり、企業の成長を支える人材としての個人の重要性が再認識されている。

こうした中、日本企業が熾烈なグローバル競争を勝ち抜くためには、CSR を中核とした高付加価値経営および高効率経営の推進による企業競争力の強化が必要である。多くの企業は CSR を実践するために、企業行動憲章やコーポレートガバナンス等の経営の仕組みを準備しているが、ステークホルダーとの対話とたゆまぬイノベーションを通じて CSR を具現化するのは、企業に所属する個人であり、個人が持つパブリックマインドが何よりも大切である（経済同友会,2011,p.15)。」

経済同友会によるこのような提言は、日本の経営者の行動指針として経営実践されることが重要である。日本型経営の経営実践は、日本の経営者によってその原理が作られるからである。

このように経済同友会が提案する「宣言 1」、「宣言 2」、「宣言 3」は、いずれも日本の経営者のマネジメント・リーダーシップにかかっているといえる。われわれは、マネジメント・リーダーシップの推進力を高めることによって企業競争力をつけたいと考える。

5. おわりに

以上にわたり、日本型経営と日本の経営者について、マネジメント・アプローチから、その実践原理および経営実践論を中心に明らかにしてきた。

山城章が確立した実践経営学即ち KAE の方法論によると、K の原理は国際的（グローバル化）に共通した原理であり、ユニバーサルなものであることについては、異論のないところである。これに対し、日本的経営論つまり日本的経営実践論ということになれば、日本企業の経営文化がその経営実践論のなかに取り込

まれる必要がある。つまり日本の経営者による経営実践学の確立が求められることになる。われわれは、日本経営学成立の過程における前段階としての日本型経営論の確立を狙っているのである。一方、ジェームス・C・アベグレンの『新・日本の経営』における日本的経営論は、われわれのマネジメント・アプローチからみると、アベグレンの「日本型経営論」の主張であったといつてよい。アベグレンが指摘した第一に、企業と従業員間の社会契約すなわち終身の関係（lifetime commitment）や、第二に、年功性の問題、第三に、企業内組合としての労働組合という日本的経営の特徴を、現在の日本の経営実践に活かす必要性については、筆者が主張する日本型経営を考えるうえであらためて問い直す必要があると思われる。

ところで、日本の経営者として本稿でとりあげた小倉昌男の考え方には、いわゆる日本型経営の特徴の一つである年功性（年功序列）はやめた方がいいという見解をとりあげてみた。いずれにしても今日の経営体は新しく変化する経営環境のなかで行動していかなければならない。経営体を指導するのは、まさしく日本の経営者である。日本型経営は、世界に発信する経営実践論としての意味をもつことになる。日本の経営者の集まりでもある経済同友会の各種にわたる提言は評価できる。しかし、日本企業の経営者が現在おかれている立場は経営者自身わかっているが、経営実践のレベルでは、それらの考え方が十分機能していないところに問題があるといえるのではないかと考えられる。日本型経営の経営実践論は、優れた日本の経営者の育成・自己啓発によって、展開するものである。そこで育成された日本の経営者はグローバル化した世界経営システムのなかで生きて活動する経営実践家としての役割を持ち、日本の経営者が作り出した富が世界に分配されるという意味で社会貢献となる。

【注】

- 1) この論文については（小椋,2009c）を参照せよ。
- 2) この論文については（小椋,2011）を参照せよ。
- 3) 山城章の日本的経営論の考え方は、（山城,1982）を中心に検討した。
- 4) アベグレンの日本的経営論の基本的考え方については、（アベグレン,2004）『新・日本の経営』を参照した。
- 5) ここでは、アベグレンの考え方は、（アベグレン,2004）『新・日本の経営』を中心に検証した。
- 6) 日本経済新聞日刊、2005年3月4日版をみよ。
- 7) 小倉昌男の経営実践に関する考え方は、（小倉,1999）を参考にした。
- 8) 経済同友会の提言は、（経済同友会,2011）を参考にした。

【参考文献】

- 小椋康宏（2006）「経営力創成に関する一考察」『経営力創成研究』第2号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.33-44.
- 小椋康宏（2009a）「コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理—日本企業のCSR報告書にみられるガバナンス体制を手掛かりとして—」『経営論集』第55号,東洋大学経営学部,pp.59-73.

- 小椋康宏 (2009b) 「現代経営者のミッション,ビジョンと CSR : 「新・日本流経営の創造」を手掛かりとして」『経営教育研究』 Vol.12, (2) ,日本経営教育学会,pp.1-12.
- 小椋康宏 (2009c) 「経営力創成と現代経営者」東洋大学経営力創成研究センター編『経営力創成の研究』学文社,pp.1-20.
- 小椋康宏 (2010) 「日本型経営の枠組みと経営力の創成—経営者の役割を中心として—」『経営力創成研究』第 5 号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.81-91.
- 小椋康宏 (2010) 「経営実践学の方法と経営者教育」『経営力創成研究』第 6 号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.5-18.
- 小椋康宏 (2011) 「企業価値創造と現代経営者の経営理念」『経営力創成研究』第 7 号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.57-70.
- 飫當順久 (2009) 「企業倫理とコンプライアンス」『実践経営学』,日本経営教育学会,pp.144-160.
- 経済同友会 (2007) 『CSR イノベーション—事業活動を通じた CSR による新たな価値創造—日本企業のグッド・プラクティス 2007』経済同友会
- 経済同友会 (2008) 『価値創造と CSR による社会変革—社会からの信頼と社会的課題に応える CSR —』経済同友会.
- 経済同友会 (2011) 『グローバル時代の CSR—変化する社会の期待に応え、競争力を高める—』経済同友会
- 山城章 (1976) 『日本の経営論』丸善.
- 山城章 (1982) 『経営学 (増補版)』白桃書房.
- 山城章 (2009) 「実践学としての経営学」『経営教育研究』 Vol.12,No.(2) 日本経営教育学会,pp.104-112.
- Abegglen,J.C (1958) *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*,The Massachusetts Institute of Technology. (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営 (新版)』日本経済新聞社.)
- Abegglen,J.C (2006) *21st-Century Japanese Management : New System, Lasting Values*, Palgrave Macmillan. (山岡洋一訳 (2008) 『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- Carroll,A.B.and A.K.Buchholtz (2005) *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management*,6th ed., Thomson South-Western.
- Raes,M.L & R.A.Roe (2011) “The Interface of the Top Management Team and Middle Managers : A Process Model”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No.1, pp.102-126.

受付日 : 2012 年 1 月 12 日

受理日 : 2012 年 1 月 24 日